



Раздел 4

ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ В ТУРИЗМЕ

Д. Д. Гуреева

ВНЕДРЕНИЕ CRM И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОБИЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

За последние два года значительно сократилось число турагентских и туроператорских компаний на рынке. Грядущие изменения в законодательстве ставят под вопрос существование еще многих мелких игроков рынка. В условиях жесткой конкуренции и падения спроса турфирмам необходимо повышать конверсии, увеличивать продажи и поддерживать себя в стимуле, развивая потенциал для захвата большей целевой аудитории и получения прибыли. Оптимизация бизнес-процессов, то есть совершенствование деятельности компании, повышение прибыли и уменьшение затрат, – один из важнейших внутренних ресурсов, позволяющий компании развиваться даже в ситуации кризиса.

Ключевые слова: бизнес-процессы в турагентстве, бизнес-модель турагентства, схема бизнес-процессов в турагентстве, оптимизация бизнес-процессов, CRM-система, процесс продаж.

CRM SYSTEM AND BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFECTIVENESS AND MOBILITY OF A COMPANY

In the last 2 years, the overall number of touristic agencies and operators in Russian market had decreased. The new changes in legislation are putting many smaller market players in danger. Under the pressure of harsh competition and decreasing demand, the touristic firms have to increase conversion, increase sales and keep the stimulus, improving potential to control larger target audiences and increase profits. Optimization of business processes – that is, improvement of the company's activity, the growth of profit and decrease of expenses – is one of the most important internal resources, allowing company to develop even under the conditions of crisis.

Keywords: business processes in the travel agency business model of travel agencies, the scheme of business processes in the travel agency, business process optimization, CRM system the sales process.

За последние 300 лет весь рост мировой экономики заключался в разделении труда. Именно разделение труда повышает производительность одной трудовой единицы, увеличивает эффективность ее работы и при этом уменьшает затраты на ее обучение. Разделение труда в современном бизнесе – это выделение бизнес-процессов. Бизнес-процесс – это логически заверченный набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, поддерживающий деятельность организации и реализующий ее политику, направленную на достижение поставленных целей.

Разработка и внедрение схемы бизнес-процессов возможна как для создающейся компании, так и для окрепшего игрока на рынке. Для первых план бизнес-процессов играет роль скелета и лакмусовой бумажки в функционировании компании. Для вторых описание процессов понадобится для оценки и оптимизации работы компании, так называемого реинжиниринга процессов.

Как правило, бизнес-процессы в компаниях сводятся к конкретным должностным обязанностям, назначению ответственных, срокам выполнения и отчетности. Одним из инструментов современной оптимизации бизнес-процессов в фирмах является внедрение и использование CRM-систем, которые позволяют видеть руководителям свой бизнес с точки зрения конкретных процессов и цифр. При таком подходе легко измерить и сравнить эффективность разных сотрудников, проводить аналитику и аудит работы компании, выделять наиболее слабые места бизнеса, а также прогнозировать и планировать дальнейшее развитие.

Очень многие крупные компании пользуются такими инструментами, как оптимизация бизнес-процессов, CRM-системы, и другими технологиями уже давно, либо начинают их внедрять сегодня. Большинство компаний, особенно малого бизнеса, считают эти технологии недоступными для них, слишком затратными или неэффективными. В данной статье рассматривается схема бизнес-процессов и автоматизация их с помощью CRM для не крупного турагентства, относящегося к малому бизнесу.

При проведении оптимизации работы организации часто используют формулу:

1. Описание модели организации «как есть».
 2. Анализ модели «как есть».
 3. Разработка модели «как надо».
 4. Разработка плана перехода из состояния «как есть» в состояние «как надо».
 5. Внедрение изменений и построение модели организации «как надо».
- Рассмотрим общую схему работы турфирмы.

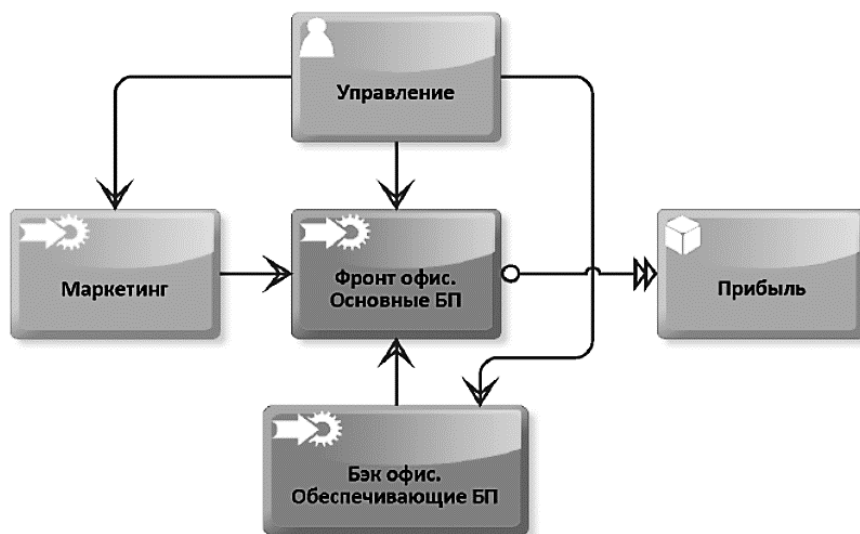


Схема 1. Бизнес-модель компании

Традиционно выделяют только три группы бизнес-процессов: основные, вспомогательные и бизнес-процессы управления. Сегодня в современных компаниях выделяют еще одну группу процессов, обеспечивающих привлечение клиентов. На схеме она представлена как группа «маркетинг», в которую выделены процессы, генерирующие поток клиентов, от-

вещающие за связь взаимоотношения компании с клиентами, а также изучение рынка.

Рассмотрим общую схему бизнес-процессов турфирмы более детально.

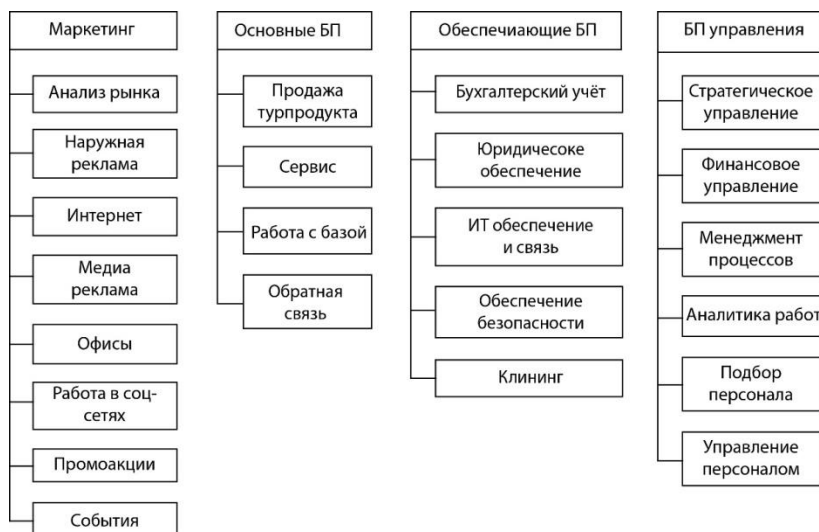


Схема 2. Схема бизнес-процессов по отделам компании

В группу «Основные БП» выделены процессы, которые являются жизнеобеспечивающими для компании. Главная их задача – генерация прибыли. Обеспечивающие процессы участвуют в работе бэк-офиса. Они являются вспомогательными по отношению к основным процессам турфирмы. В группу процессов «Маркетинг» были выделены каналы, по которым компания может привлекать клиентов. Главенствующими над всеми являются процессы управления. Они отвечают за функционирование компании, взаимодействие всех процессов, за повышение эффективности работы и увеличение прибыли.

Управление в бизнесе осуществляется двумя путями. Путь первый – непрофессионально, когда многие управленческие решения принимаются не на основании цифр и фактов, а на основании эмоций. К примеру, в условиях кризиса продажи в компании падают, директор ставит жесткий план и требует его выполнения, при невыполнении плана начинаются конфликты с сотрудниками, сокращения зарплат, увольнения, в итоге в компании устанавливается негативная атмосфера. Второй путь – профессиональное управление, когда в аналогичных условиях директор разбирается, в чем причина спада. Невозможно добиться эффективного результа-

та, пытаясь повлиять на всю цепочку продаж целиком. Чтобы увеличить прибыль, необходимо оптимизировать не весь отдел продаж, а отдельные процессы. Для начала их нужно выделить. Для подтверждения приведем пример.

Допустим, ежедневно в турагентство в офис поступает 10 заявок на оформление туров. На что можно повлиять, чтобы изменить продажи? Во-первых, на обработку заявок: как быстро обрабатывается заявка, что говорят менеджеры, пытаются ли менеджеры считать по телефону, либо пытаются пригласить клиента в офис. Если выделить продажу как отдельный процесс, его легко измерить у каждого менеджера. Будут доступны такие показатели, как время ответа по телефону, конверсия телефонных разговоров, сколько из 100 заявок было проведено встреч и другие показатели. Соответственно, руководителю станет возможным отслеживать качество работы каждого сотрудника, а также это позволит повысить эффективность конкретных этапов.

Кроме того, выделение бизнес-процессов позволяет прописывать инструкции для каждого из процессов. В первую очередь, это оптимизирует распределение труда и планирование трудозатрат, так как каждый сотрудник будет четко понимать, что от него требуется и как его будут проверять. Также для сотрудников подобные инструкции во многом облегчают работу и дают гарантии защиты перед начальством. Рассмотрим схему процесса продаж.

Разбив на мелкие этапы процесс продаж, руководитель компании имеет возможность повысить эффективность каждого из этапов. К примеру, что говорят клиенты, когда выявляют потребность клиента? Руководитель может составить скрипт, по которому менеджеры обязаны будут вести разговор с клиентом. Это может быть список вопросов, используя которые сотрудник не пропустит ни одного важного момента и узнает от клиента всю необходимую информацию.

Кроме того, как ведет себя сотрудник, что он говорит, когда клиент начинает возражать? Многие менеджеры, не умея работать с возражениями, теряют большинство заявок именно на этом этапе. Специальный скрипт, что говорить и в какой последовательности, опять же позволяет не потерять клиента. Самое главное, что, анализируя записи телефонных разговоров, руководитель может пробовать разные варианты скриптов, совершенствуя их и добиваясь максимального эффекта. Так руководитель может проработать каждый из этапов продаж. Это облегчит не только работу сотрудников, но также и упростит процесс обучения новых сотрудников.



Схема 3. Схема бизнес-процесса продаж для турагентства

CRM-системы позволяют оптимизировать ключевые бизнес-процессы, особенно процесс продаж, так как он является главным добывающим процессом. Продемонстрируем на практике, как это происходит. Для примера используется «Амо CRM», обладающая довольно простым интерфейсом и понятная пользователям, а потому довольно популярная среди CRM-систем.

Для начала изобразим детально схему процесса продаж в виде воронки продаж, для того чтобы видеть ключевые этапы, на которых происходит отсеивание клиентов.



Схема 4. Схема процесса продаж

Данная схема содержит в себе намного меньше этапов, чем предыдущая. «Амо CRM» использует только линейный метод построения процесса продаж. В этом есть свои преимущества. Схема должна быть максимально простой для того, чтобы у менеджеров не возникало и не могло возникнуть никаких вопросов по этапам сделки. Для руководителя при построении схемы главное учитывать именно те этапы, которые показывают конверсию продаж.

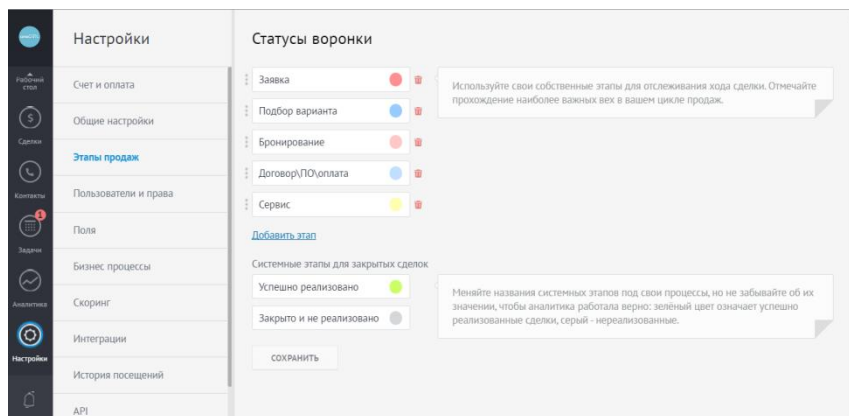


Рис. 1. Скриншот из «Амо CRM». Построение схемы процесса продаж

Первый этап – заявка. Все потенциальные клиенты, которые тем и ли иным образом проявили интерес к компании, должны быть учтены в статистике данной компании. Они являются лидами, которые по разным источникам поступили в работу. Лидом может быть клиент, зашедший в

офис турфирмы поинтересоваться, продают ли они туры в Израиль, или же запрос на отдых в Таиланд, упавший с сайта, посетитель сайта, постучавшийся в чат и т.д. Каждая такая заявка должна быть заведена как сделка в CRM-систему.

«Амо CRM», как и многие другие системы, позволяет настроить, какие данные должны быть введены при создании сделки: ФИО клиента, контактные данные, страна, количество человек, собирающихся в тур, продолжительность поездки, туроператор, примерная стоимость. Можно указать, какие поля должны быть обязательными для заполнения, а какую информацию можно ввести позже. «Амо CRM» позволяет при создании заявки делать сегментирование своих клиентов путем тегирования (создания тегов) и ввода дополнительных данных о клиентах (через форму полей). К примеру, ввод поля о клиенте: «элит», «средний», «эконом», чтобы знать, в каком ценовом сегменте в дальнейшем работать с этим клиентом. Либо ввод тегов: «дети», если отдыхают семьями, «молодежь», «пенсионеры» и др. Кроме того, менеджер обязан прописывать комментарии к каждой сделке: какие пожелания есть у туриста, о чем договорились с клиентом, его описание и вся прочая информация, которую сотрудник сочтет нужной (чем больше, тем лучше). Главным является то, что при создании сделки обязательно назначается дело. Основное правило любой CRM-системы – нет сделки без дела.

Скриншот интерфейса «Амо CRM» в режиме создания сделки. Вверху — панель с датой «09.09.2015 11:50» и кнопками «ЕЩЕ» и «СОХРАНИТЬ». Слева — боковая панель с иконками. Основная форма разделена на секции: «Отв-ный» (Гуреева Дарья), «Бюджет» (100000 руб), «Этап продаж» (Заявка), «канал продаж» (сайт), «Туроператор», «Агентский %», «Количество тур» (3), «Страна» (2 значения), «Сегмент туриста» (Средний). Секция «КОММЕНТАРИИ» содержит текстовое поле с комментарием: «Семья 3 человека хотят отдых на море. вылет с 20.09 по 27.09 на 10 дней Отель 4-5* недорогой вариант». Секция «Действия» имеет выпадающий список «Завтра, Весь день» и кнопку «Встреча». Внизу — поля для «Контакты» (Петров Василий Николаевич), «Компания» и «Должность».

Рис. 2. Скриншот из «Амо CRM». Окно создания новой сделки

Какие дела могут создаваться? После общения с клиентом менеджер по результатам этого общения должен все зафиксировать в комментариях к сделке и создать дело: например, назначена встреча с клиентом в офисе

или необходимо перезвонить клиенту. Любой рабочий день менеджера начинается с захода в личный кабинет и выполнения всех текущих дел. CRM-система сама следит за тем, чтобы все делалось вовремя. Система может отправлять напоминания на почту, либо смс на телефон, сообщая, какие важные дела запланированы на текущий момент, если менеджер не в системе. Дела позволяют не забывать ни об одном клиенте и доводить сделки до конца. Если менеджер не завершает дело, оно начинает светиться красным. Руководитель видит, как работают его сотрудники и какие клиенты остаются без ответа. Поэтому одной из задач руководителя является необходимость следить, чтобы все сделки были с делами и все дела выполнялись вовремя.

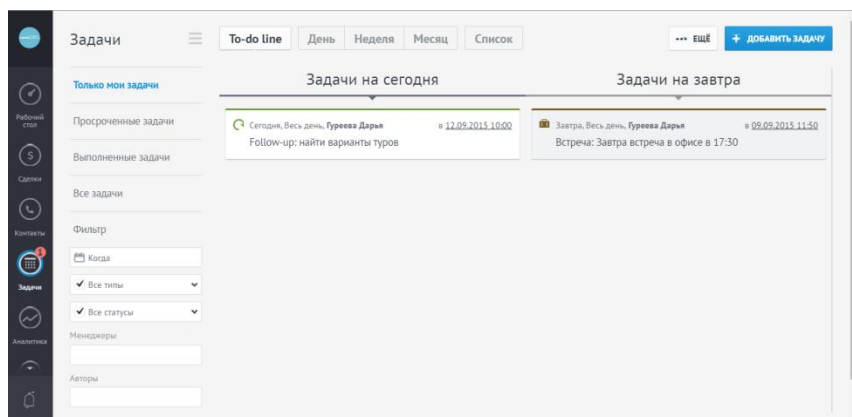


Рис 3. Скриншот из «Ато CRM». Окно задач сотрудника

Второй этап – подбор варианта. После того, как менеджер выявил потребности клиента, он переводит сделку из статуса «заявка» в статус «подбор варианта». Сотрудник обязан в комментариях отмечать все варианты туров с датами и ценами, которые он нашел для клиента, с ссылками на сайты туроператоров. Это упрощает работу самому менеджеру, а работодатель видит, что сотрудник действительно работал, а не терял время. Кроме того, ведение комментариев по каждому клиенту позволяет любому из менеджеров в случае необходимости заменить коллегу в ведении сделки, то есть клиент не привязывается к отдельному менеджеру и не уйдет вместе с ним, он привязывается к компании.

Третий этап – бронирование. В большинстве компаний до этапа бронирования доходит малая часть клиентов из тех, кому подбирали туры. В данном случае, этот этап является конверсионным, он создан для аналитики продаж, чтобы руководитель мог проследить, сколько туристов не

просто нашли интересные предложения и ушли в другую компанию, а решили забронировать тур в данной турфирме. Также на данном этапе к сделке прикрепляется копия паспорта (паспортов) туриста, лист бронирования, чтобы вся необходимая документация была привязана к клиенту.

Четвертый этап – договор, предоплата или полная оплата стоимости турпродукта. По факту, в этот статус сделка переводится на момент заключения договора между турфирмой и туристом о реализации турпродукта. Также в сделку необходимо внести все уточняющие данные: сумму турпродукта, агентское вознаграждение, а также прикрепить копию договора с подписью туриста. Если у бухгалтерии есть доступ к CRM, то бухгалтер также может прикреплять к сделке чеки, платежные переводы и прочие необходимые документы, а также видеть сколько туров, на какую сумму и с каким вознаграждением было продано менеджерами, и сравнить, сколько идет в бухгалтерской отчетности.

Пятый этап – сервис. К этому этапу относятся все действия, совершаемые после заключения договора, а именно: выдача документов, отправка туриста, получение обратной связи, последующее ведение туриста. Обязательным в этом статусе является то, что туристу обязательно необходимо поставить дело: важен звонок с целью узнать, как прошел отдых. Только после этого можно будет выводить сделку в статус завершено.

Компании необходимо работать не только с клиентами, которые находятся в активном статусе, но и с клиентами из базы. С помощью системы тегов и сегментирования клиентов компания может делать рассылки, холодные звонки с предложениями по каждому из сегментов. К примеру, по тегу «*дети*» (туристы, которые отдыхают с детьми) возможно сделать рассылку с предложениями отдыха для детей в детских лагерях, образовательными программами за рубежом, семейными акциями. Рассылки можно делать из самой CRM-системы. Если сделка закрыта, это не значит, что клиента можно забыть. Менеджер сразу же может поставить дело непосредственно клиенту: поздравить с днем рождения, перезвонить через 8 месяцев с предложением отдыха.

Говоря об оптимизации бизнес-процессов, необходимо отметить, что в любой хорошей CRM-системе существует довольно широкий функционал аналитики. Чтобы руководитель мог понять, в каком процессе есть прорехи, где происходит утечка клиентов, – эти процессы необходимо видеть и просчитывать. С CRM-системой модель бизнеса выглядит совершенно иначе. Основываясь на аналитике и цифрах, руководитель компании может принимать решения, на каком канале продаж увеличить бюджет, а на каком сократить, на каком из этапов продаж есть провалы, а какие, наоборот, успешны и почему, кого из сотрудников уволить или, возможно, нанять. CRM-система автоматически формирует аналитические отчеты, которые наглядно показывают ситуацию в компании. Зная все цифры, ру-

ководитель может перераспределять ресурсы компании, масштабировать потоки клиентов, прогнозировать прибыль и делать следующий шаг для развития компании. Но стоит отметить, что система будет выдавать полноценные отчеты лишь при полной интеграции CRM с сайтом компании, Google-аналитикой, IP-телефонией и другими сервисами. Необходимо понимать, что без этих данных картина не будет полной.

Сегодня практика использования CRM-систем распространяется очень широко, к примеру, по официальным данным «Амо CRM» на данный момент пользуется около 5000 компаний, более 6000 выбрали «Terrasoft», тысячи клиентов у «Мегаплана» и «Битрикс 24» – и этими компаниями представлена лишь часть рынка CRM-систем в России. Среди клиентов CRM-вендоров присутствует довольно много туристических компаний.

Хранение базы данных в «Excel», потеря клиентов вместе с уходом менеджера, утечка базы данных клиентов, некомпетентность сотрудников, потеря заявок – все это лишние издержки. Внедрение «Амо CRM», которая вполне отвечает потребностям любой туристической фирмы, компания может провести самостоятельно, это значительно ускорит работу менеджеров. Система внедряется быстро, обучить менеджеров пользоваться ею не долго, а дальше это становится делом привычки сотрудника.

Главный подводный камень оптимизации и внедрения CRM заключается в том, что бизнес-процессы должны быть в голове руководителя. Если этого нет, ни одна система не наведет порядок в компании, менеджеры не будут работать в системе, если их к этому не приучить.

Исходя из практики, хочется отметить, что невозможно привести в порядок бизнес процессы и, тем более, попытаться внедрить CRM-систему в компании, где уже устоялись своя модель работы, где пассивные сотрудники привыкли сидеть в офисе и ждать, когда к ним придут клиенты, где компания не заботится о конверсиях, не вкладывает деньги в рекламу, а живет только за счет постоянных клиентов своих сотрудников. Невозможно выжать из такой компании большей эффективности и прибыли, невозможно внедрить схему процессов. О сервисе и высоких продажах здесь речи быть не может. Проще всего внедрять бизнес-процессы и CRM на начальных этапах создания компании, либо в уже устоявшейся компании, но только если руководитель этой компании будет требовать исполнения правил работы от своих сотрудников и будет пользоваться системой сам.

Чтобы оптимизировать бизнес-процессы, необходимо мыслить бизнес-процессами.

Литература

1. Adobe Illustrator [Электронный ресурс] URL: <https://helpx.adobe.com/ru/illustrator.html> (дата обращения 19.04.2015)
2. MBA Start. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов. Курс лекций. [Электронный ресурс] URL:

<http://aniri.flatrate.ru/Reading/Reading/Менеджмент/конспекты%20лекций/12-ОПМ-06-SMRN.pdf>

3. URL: <http://www.ariscommunity.com/help/aris-express>)
4. Бизнес-процесс [Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html> (дата обращения 19.04.2015)
5. Видеокурс Бизнес Молодости «Отдел продаж за 60 дней» [Электронный ресурс] URL: http://molodost.bz/otdel_prodazh/ (дата обращения 19.04.2015)
6. Видеокурс Бизнес Молодости «Реальный Маркетинг» [Электронный ресурс] URL: <http://molodost.bz/marketing/> (дата обращения 19.04.2015)
7. Для создания схем использовалось программное обеспечение ARIS Express URL: <http://www.ariscommunity.com/aris-express> (дата обращения 19.04.2015)
8. Использование нотации eEPC для графического описания бизнес-процессов [Электронный ресурс] URL: <http://chavalah.ru/?p=552> (дата обращения 20.04.2015)
9. Как моделировать бизнес-процессы в нотации eEPC [Электронный ресурс] URL: <http://habrahabr.ru/post/137086> (дата обращения 20.04.2015)
10. Кулябов Д.С. Королькова А. В. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов. М., 2008.
11. Построение бизнес-процессов агентства [Электронный ресурс] URL: <http://new-certificate.ru/postroenie-biznes-processov-agentstva/> (дата обращения 25.04.2015)
12. Репин В. Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

К. А. Добрынин

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

В статье ставится задача рассмотреть инструменты, которые используют туристические операторы для продвижения своего туристского продукта в социальной сети. Социальная сеть стремительно развивается и очень важно уметь их грамотно использовать, чтобы достичь положительного результата.

Ключевые слова: туроператор, социальная сеть, SocialMediaMarketing (SMM)

K. A. Dobrynin

CURRENT TRENDS IN INTERNET MARKETING

In article the task to consider tools which are used by tourist operators to promote the tourist product on a social networking. The social network promptly develops and it is very important to be able to use competently them to reach positive result.

Key words: Tourist operator, Social Network, Social Media Marketing (SMM)